



AVISO IMPORTANTE:

Este é um Material de Demonstração

Este arquivo é apenas uma amostra do conteúdo completo da Apostila.

Aqui você encontrará algumas páginas selecionadas para que possa conhecer a qualidade, estrutura e metodologia do nosso material. No entanto, **esta não é a apostila completa.**

POR QUE INVESTIR NA APOSTILA COMPLETA?

- ✖ Conteúdo totalmente alinhado ao edital
- ✖ Teoria clara, objetiva e sempre atualizada
- ✖ Questões gabaritadas
- ✖ Diferentes práticas que otimizam seus estudos

Ter o material certo em mãos transforma sua preparação e aproxima você da APROVAÇÃO.

Garanta agora o acesso completo e aumente suas chances de aprovação:
<https://www.editorasolucao.com.br/>



ITAPIRA - SP

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPIRA
- SÃO PAULO

Escriturário

EDITAL Nº 03/2025

CÓD: SL-083ST-25
7908433282914

Língua Portuguesa

1. Interpretação de texto	7
2. Significação das palavras: sinônimos, antônimos, sentido próprio e figurado das palavras.....	8
3. Ortografia oficial	8
4. Pontuação	10
5. Acentuação	12
6. Emprego das classes de palavras: substantivo, adjetivo, numeral, pronome, verbo, advérbio, preposição, conjunção (classificação e sentido que imprime às relações entre as orações).....	14
7. Concordância verbal e nominal	22
8. Regência verbal e nominal.....	24
9. Crase	26
10. Colocação pronominal	27

Raciocínio Lógico-Matemático

1. Resolução de situações-problema	35
2. Números inteiros: operações, propriedades. números racionais: operações e propriedades	37
3. Múltiplos e divisores.....	44
4. Números e grandezas diretamente e inversamente proporcionais: razões e proporções, divisão proporcional	46
5. Regra de três simples e composta	50
6. Porcentagem. juros simples.....	51
7. Sistema de medidas legais	53
8. Conceitos básicos de geometria: cálculo de área e cálculo de volume	58
9. Raciocínio lógico. compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas. formação de conceitos. discriminação de elementos	63
10. Raciocínio sequencial. orientações espacial e temporal.....	72

Conhecimentos Gerais

1. Temas relacionados à atualidade, cidadania, consciência ecológica, geografia, história, meio ambiente e cultura	79
--	----

Conhecimentos Específicos Escriturário

1. Processo organizacional (planejamento, organização, liderança, execução e controle).....	81
2. Planejamento estratégico	83
3. Processo decisório	84
4. Mudança organizacional.....	85
5. Comportamento organizacional: motivação, comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, poder e autoridade	86

ÍNDICE

6. Administração de materiais e patrimônio: dimensionamento e controle de estoques, gestão de almoxarifado e administração de compras.....	87
7. Arquivos: finalidade, classificação, acessórios, fases, técnicas, sistemas e métodos de arquivamento	95
8. Protocolo: finalidade, objetivos e atividades gerais.....	97
9. Comunicação oficial: características (formalidade, uniformidade, clareza, precisão, concisão e harmonia)	97
10. Ética no serviço público	102
11. Princípios constitucionais da administração pública.....	103
12. Serviços públicos.....	107
13. Ato administrativo: conceito, requisitos, atributos, classificação e espécies.....	119
14. Elaboração de documentos oficiais (relatório, ofício, memorando, carta, ata, despachos, portaria, ordem de serviço, requerimento); manual de redação da presidência da república	131

LÍNGUA PORTUGUESA

INTERPRETAÇÃO DE TEXTO

Embora correlacionados, esses conceitos se distinguem, pois sempre que compreendemos adequadamente um texto e o objetivo de sua mensagem, chegamos à interpretação, que nada mais é do que as conclusões específicas.

Exemplificando, sempre que nos é exigida a compreensão de uma questão em uma avaliação, a resposta será localizada no próprio texto, posteriormente, ocorre a interpretação, que é a leitura e a conclusão fundamentada em nossos conhecimentos prévios.

COMPREENSÃO DE TEXTOS

Resumidamente, a compreensão textual consiste na análise do que está explícito no texto, ou seja, na identificação da mensagem. É assimilar (uma devida coisa) intelectualmente, fazendo uso da capacidade de entender, atinar, perceber, compreender.

Compreender um texto é captar, de forma objetiva, a mensagem transmitida por ele. Portanto, a compreensão textual envolve a decodificação da mensagem que é feita pelo leitor.

Por exemplo, ao ouvirmos uma notícia, automaticamente compreendemos a mensagem transmitida por ela, assim como o seu propósito comunicativo, que é informar o ouvinte sobre um determinado evento.

INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS

É o entendimento relacionado ao conteúdo, ou melhor, os resultados aos quais chegamos por meio da associação das ideias e, em razão disso, sobressai ao texto. Resumidamente, interpretar é decodificar o sentido de um texto por indução.

A interpretação de textos compreende a habilidade de se chegar a conclusões específicas após a leitura de algum tipo de texto, seja ele escrito, oral ou visual.

Grande parte da bagagem interpretativa do leitor é resultado da leitura, integrando um conhecimento que foi sendo assimilado ao longo da vida. Dessa forma, a interpretação de texto é subjetiva, podendo ser diferente entre leitores.

Exemplo de compreensão e interpretação de textos:

Para compreender melhor a compreensão e interpretação de textos, analise a questão abaixo, que aborda os dois conceitos em um texto misto (verbal e visual):

FGV > SEDUC/PE > Agente de Apoio ao Desenvolvimento Escolar

Especial > 2015

Português > Compreensão e interpretação de textos

A imagem a seguir ilustra uma campanha pela inclusão social.



“A Constituição garante o direito à educação para todos e a inclusão surge para garantir esse direito também aos alunos com deficiências de toda ordem, permanentes ou temporárias, mais ou menos severas.”

A partir do fragmento acima, assinale a afirmativa **incorreta**.

(A) A inclusão social é garantida pela Constituição Federal de 1988.

(B) As leis que garantem direitos podem ser mais ou menos severas.

(C) O direito à educação abrange todas as pessoas, deficientes ou não.

(D) Os deficientes temporários ou permanentes devem ser incluídos socialmente.

(E) “Educação para todos” inclui também os deficientes.

Resolução:

Alternativa A – Correta: A inclusão social está garantida na Constituição Federal de 1988, especialmente nos artigos que tratam dos direitos fundamentais e da educação (art. 205 e art. 206), bem como na garantia de acesso à educação para pessoas com deficiência (art. 208, III).

Alternativa B – Incorreta: O complemento “mais ou menos severas” refere-se às deficiências mencionadas no texto, e não às leis. Assim, a afirmação de que “as leis podem ser mais ou menos severas” não tem respaldo no trecho fornecido.

Alternativa C – Correta: O direito à educação é universal, ou seja, abrange todas as pessoas, incluindo aquelas com ou sem deficiência. Isso está de acordo com o trecho apresentado.

Alternativa D – Correta: O texto menciona explicitamente a inclusão de pessoas com deficiências permanentes ou temporárias, confirmando a afirmação.

Alternativa E – Correta: A expressão “educação para todos” inclui também as pessoas com deficiência, o que está claramente expresso no texto.

Resposta: Letra B.

SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS: SINÔNIMOS, ANTÔNIMOS, SENTIDO PRÓPRIO E FIGURADO DAS PALAVRAS

As palavras podem ter diversos sentidos em uma comunicação. E isso também é estudado pela Gramática Normativa: quem cuida dessa parte é a Semântica, que se preocupa, justamente, com os significados das palavras.

Veremos, então, cada um dos conteúdos que compõem este estudo.

Antônimo e Sinônimo

O **Antônimo** são palavras que têm sentidos opostos a outras. Por exemplo, “felicidade” é o antônimo de “tristeza”, porque o significado de uma é o oposto da outra. Da mesma forma ocorre com “homem” que é antônimo de “mulher”.

Já o **sinônimo** são palavras que têm sentidos aproximados e que podem, inclusive, substituir a outra. O uso de sinônimos é muito importante para produções textuais, porque evita que você fique repetindo a mesma palavra várias vezes. Utilizando os mesmos exemplos, para ficar claro:

Felicidade é sinônimo de alegria/contentamento; e
Homem é sinônimo de macho/varão.

Hipônimos e Hiperônimos

Estes conceitos são simples de entender: o **hipônimo** designa uma palavra de sentido mais específico, enquanto que o **hiperônimo** designa uma palavra de sentido mais genérico.

Exemplo:

Cachorro e gato são hipônimos, pois têm sentido específico.

Já “animais domésticos” é uma expressão hiperônima, pois indica um sentido mais genérico de animais.

Atenção: não confunda hiperônimo com substantivo coletivo. Hiperônimos estão no ramo dos sentidos das palavras.

Conotação e Denotação

Observe as frases:

Amo pepino na salada.

Tenho um “pepino” para resolver.

As duas frases têm uma palavra em comum: pepino.

Mas na primeira frase, pepino está no sentido **denotativo**, ou seja, a palavra está sendo usada no sentido próprio, comum, dicionarizado.

Já na segunda frase, a mesma palavra está no sentido **conotativo**, pois ela está sendo usada no sentido figurado e depende do contexto para ser entendida.

Em suma, de forma literal, o denotativo é o contexto real, está sendo usada no sentido próprio e o conotativo, utiliza a metáfora para se expressar, ou seja, o sentido figurado.

ORTOGRAFIA OFICIAL

O Acordo Ortográfico de 1990 passou a ser prescrito por lei em 2016, quando então, ficou conhecido como Novo Acordo Ortográfico. Basicamente, consiste em um sistema de normas para a escrita, firmado entre as nações cujo idioma oficial é a língua portuguesa.

Assim, faz parte do acordo com a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), que inclui, além de Brasil e Portugal, as nações africanas Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné-Equatorial, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste.

As principais mudanças dizem respeito à acentuação gráfica, ao emprego do hífen, à regulamentação maiúsculas e minúsculas na primeira letra de uma palavra, à extinção do trema, à adição de letras ao alfabeto oficial da língua e à padronização da escrita de palavras com dupla grafia.

REGRAS DE ACENTUAÇÃO**► Queda do acento**

Em palavras paroxítonas (quando a tônica recai sobre a penúltima sílaba) que formadas pelos ditongos abertos “ei” e “oi”.

Exemplos:

jóia → joia
protéico → proteico
assembléia → assembleia

Em palavras paroxítonas com vogais “i” e “u” depois do ditongo.

Exemplos:

feiúra → feiura
bocaiúva → bocaiuva
cauíla → cauila

Em palavras paroxítonas com ditongo e repetição de vogais na sílaba tônica.

Exemplos:

lêem → leem
enjôo → enjoo
vôo → voo

Queda do acento diferencial: nos casos em que a distinção do sentido da palavra for dada pelo contexto.

Exemplos:

pêlo (substantivo) → pelo
pára (verbo) → para
apóio (verbo) → apoio

RACIOCÍNIO LÓGICO-MATEMÁTICO

RESOLUÇÃO DE SITUAÇÕES-PROBLEMA

A resolução de problemas é um aspecto fundamental da matemática que envolve a aplicação de conceitos, fórmulas e raciocínio lógico para encontrar soluções para uma variedade de questões. Este processo não só aprimora a compreensão matemática, mas também desenvolve habilidades críticas de pensamento. A seguir, apresentamos um guia detalhado para a resolução de problemas matemáticos:

Compreensão do problema:

- Leia cuidadosamente o enunciado do problema e certifique-se de entendê-lo completamente.
- Identifique os dados fornecidos, as incógnitas a serem encontradas e as restrições dadas.

Planejamento:

- Decida quais métodos matemáticos ou fórmulas são relevantes para o problema.
- Use diagramas, gráficos ou tabelas para visualizar o problema.
- Se o problema for complexo, divida-o em partes menores e mais gerenciáveis.

Execução:

- Siga o plano desenvolvido e execute os cálculos necessários.
- Mantenha os dados e cálculos organizados para evitar confusões.
- Aplique o raciocínio lógico para seguir passo a passo até a solução.

Verificação:

- Verifique se todos os cálculos foram feitos corretamente.
- Certifique-se de que a solução atende a todas as condições do problema.
- Veja se a resposta faz sentido no contexto do problema.

Comunicação:

- Apresente a solução de forma clara e estruturada.
- Detalhe o processo e o raciocínio utilizados para chegar à solução.
- Utilize a terminologia matemática correta para evitar ambiguidades.

Técnicas para resolver problemas

Ao resolver problemas, é frequentemente necessário traduzir a linguagem comum para a linguagem matemática. Aqui estão algumas correspondências comuns:

Linguagem da questão	Linguagem Matemática
Preposições “da”, “de”, “do”	Multiplicação ($*$ ou $.$)
Preposição “por”	Divisão (\div)
Verbos “equivale a”, “será”, “é”	Igualdade ($=$)
Pronomes interrogativos “qual”, “quanto”	Incógnita (x)
Um número	x
O dobro de um número	$2x$
O triplo de um número	$3x$
A metade de um número	$x/2$
A terça parte de um número	$x/3$
Dois números consecutivos	$x, x+1$
Três números consecutivos	$x, x+1, x+2$
Um número Par	$2x$
Um número Ímpar	$2x - 1$ ou $2x+1$
Dois números pares consecutivos	$2x, 2x+2$
Dois números ímpares consecutivos	$2x-1, 2x+1$
O oposto de X (na adição)	$-x$
O inverso de X (na multiplicação)	$1/x$
Soma	Mais, aumentar, ganhar, adicionar
Subtração	Menos, diminuir, perder, tirar, diferença
Divisão	Razão

Exemplos de aplicação na resolução de problemas

1. O dobro de um número somado ao triplo do mesmo número é igual a 7. Qual é esse número?

Solução:

$$2x + 3x = 7$$

$$5x = 7$$

$$x = 7/5 = 1,4$$

Resposta: $x = 1,4$

2. Um relatório contém as seguintes informações sobre as turmas A, B e C:

- As três turmas possuem, juntas, 96 alunos;
- A turma A e a turma B possuem a mesma quantidade de alunos;
- A turma C possui o dobro de alunos da turma A.

Estas informações permitem concluir que a turma C possui a seguinte quantidade de alunos:

A) 48

B) 42

C) 28

D) 24

Solução:

$$A + B + C = 96$$

$$A = x$$

$$B = x$$

$$C = 2x$$

$$\text{Então } A + B + C = 96 \text{ é equivalente à } x + x + 2x = 96$$

$$4x = 96$$

$$x = 96/4$$

$$x = 24$$

Substituindo, temos

$$C = 2x$$

$$C = 2 \cdot 24$$

$$C = 48$$

Resposta: Alternativa A

3. Uma urna contém bolas azuis, vermelhas e brancas. Ao todo são 108 bolas. O número de bolas azuis é o dobro do de vermelhas, e o número de bolas brancas é o triplo do de azuis. Então, o número de bolas vermelhas é:

(A) 10

(B) 12

(C) 20

(D) 24

(E) 36

Solução:

$$A + V + B = 108$$

$$A = 2x$$

$$V = x$$

$$B = 3 \cdot 2x = 6x$$

$$\text{Então } A + V + B = 108 \text{ é equivalente à } 2x + x + 6x = 108$$

$$9x = 108$$

$$x = 108/9$$

$$x = 12$$

Logo, temos que

$$V = x = 12$$

Resposta: Alternativa B

4. Um fazendeiro dividirá seu terreno de modo a plantar soja, trigo e hortaliças. A parte correspondente à soja terá o dobro da área da parte em que será plantado trigo que, por sua vez, terá o dobro da área da parte correspondente às hortaliças. Sabe-se que a área total desse terreno é de 42 ha, assim a área em que se irá plantar trigo é de:

(A) 6 ha

(B) 12 ha

(C) 14 ha

(D) 18 ha

(E) 24 ha

Solução:

$$S + T + H = 42$$

$$S = 2 \cdot 2x = 4x$$

$$T = 2x$$

$$H = x$$

$$\text{Então } S + T + H = 42 \text{ é equivalente à } 4x + 2x + x = 42$$

$$7x = 42$$

$$x = 42/7$$

$$x = 6$$

Substituindo, temos

$$T = 2x$$

$$T = 2 \cdot 6$$

$$T = 12$$

Resposta: Alternativa B

5. Maria e Ana se encontram de três em três dias, Maria e Joana se encontram de cinco em cinco dias e Maria e Carla se encontram de dez em dez dias. Hoje as quatro amigas se encontraram. A próxima vez que todas irão se encontrar novamente será daqui a:

(A) 15 dias

(B) 18 dias

(C) 28 dias

(D) 30 dias

(E) 50 dias

Solução:

Calculando o MMC de 3 – 5 – 10 :

$$3, 5, 10 \mid 2$$

$$3, 5, 5 \mid 3$$

$$1, 5, 5 \mid 5$$

$$1, 1, 1 \mid 1$$

$$\text{MMC} = 2 \times 3 \times 5 \times 1 = 30 \text{ dias}$$

Resposta: Alternativa D

CONHECIMENTOS GERAIS

TEMAS RELACIONADOS À ATUALIDADE, CIDADANIA, CONSCIÊNCIA ECOLÓGICA, GEOGRAFIA, HISTÓRIA, MEIO AMBIENTE E CULTURA

A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DE ATUALIDADES

Dentre todas as disciplinas com as quais concurseiros e estudantes de todo o país se preocupam, a de atualidades tem se tornado cada vez mais relevante. Quando pensamos em matemática, língua portuguesa, biologia, entre outras disciplinas, inevitavelmente as colocamos em um patamar mais elevado que outras que nos parecem menos importantes, pois de algum modo nos é ensinado a hierarquizar a relevância de certos conhecimentos desde os tempos de escola.

No, entanto, atualidades é o único tema que insere o indivíduo no estudo do momento presente, seus acontecimentos, eventos e transformações. O conhecimento do mundo em que se vive de modo algum deve ser visto como irrelevante no estudo para concursos, pois permite que o indivíduo vá além do conhecimento técnico e explore novas perspectivas quanto à conhecimento de mundo.

Em sua grande maioria, as questões de atualidades em concursos são sobre fatos e acontecimentos de interesse público, mas podem também apresentar conhecimentos específicos do meio político, social ou econômico, sejam eles sobre música, arte, política, economia, figuras públicas, leis etc. Seja qual for a área, as questões de atualidades auxiliam as bancas a peneirarem os candidatos e selecionarem os melhores preparados não apenas de modo técnico.

Sendo assim, estudar atualidades é o ato de se manter constantemente informado. Os temas de atualidades em concursos são sempre relevantes. É certo que nem todas as notícias que você vê na televisão ou ouve no rádio aparecem nas questões, manter-se informado, porém, sobre as principais notícias de relevância nacional e internacional em pauta é o caminho, pois são debates de extrema recorrência na mídia.

O grande desafio, nos tempos atuais, é separar o joio do trigo. Com o grande fluxo de informações que recebemos diariamente, é preciso filtrar com sabedoria o que de fato se está consumindo. Por diversas vezes, os meios de comunicação (TV, internet, rádio etc.) adaptam o formato jornalístico ou informacional para transmitirem outros tipos de informação, como fofocas, vidas de celebridades, futebol, acontecimentos de novelas, que não devem de modo algum serem inseridos como parte do estudo de atualidades. Os interesses pessoais em assuntos deste cunho não são condenáveis de modo algum, mas são triviais quanto ao estudo.

Ainda assim, mesmo que tentemos nos manter atualizados através de revistas e telejornais, o fluxo interminável e ininterrupto de informações veiculados impede que saibamos de fato como estudar. Apostilas e livros de concursos impressos também se tornam rapidamente desatualizados e obsoletos, pois atualidades é uma disciplina que se renova a cada instante.

O mundo da informação está cada vez mais virtual e tecnológico, as sociedades se informam pela internet e as compartilham em velocidades incalculáveis. Pensando nisso, a editora prepara mensalmente o material de atualidades de mais diversos campos do conhecimento (tecnologia, Brasil, política, ética, meio ambiente, jurisdição etc.) na “Área do Cliente”.

Lá, o concurseiro encontrará um material completo de aula preparado com muito carinho para seu melhor aproveitamento. Com o material disponibilizado online, você poderá conferir e checar os fatos e fontes de imediato através dos veículos de comunicação virtuais, tornando a ponte entre o estudo desta disciplina tão fluida e a veracidade das informações um caminho certo.

ANOTAÇÕES

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Escriturário

PROCESSO ORGANIZACIONAL (PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, LIDERANÇA, EXECUÇÃO E CONTROLE)

Processo Organizacional é um conjunto de atividades logicamente interligadas, maneiras pelas quais se realiza uma operação, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados¹.

Na gestão por processos, um processo é visto como fluxo de trabalho, com insumos, produtos e serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e dependente umas das outras, numa sucessão clara, denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e/ou externos. Um processo organizacional se caracteriza por:

- Início, fim e objetivos definidos;
- Clareza quanto ao que é transformado na sua execução;
- Definir como ou quando uma atividade ocorre;
- Resultado específico;
- Listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- Agregar valor para o destinatário do processo;
- Ser devidamente documentado;
- Ser mensurável; e
- Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

Categorias de Processos

Os processos organizacionais podem ser classificados em três categorias:

Processos Gerenciais

São aqueles ligados à estratégia da organização. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas.

Também referem-se ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização. Exemplos: planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento.

Processos Finalísticos

Aqueles ligados à essência de funcionamento do órgão. Caracterizam a atuação do órgão e recebem apoio de outros processos internos, gerando um produto ou serviço para o cliente interno ou cidadão. Exemplos: atuações extrajudicial e judicial.

¹ Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.

Processos Meio

São processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Exemplos: contratação de pessoas, aquisição de bens e materiais e execução orçamentário-financeira.

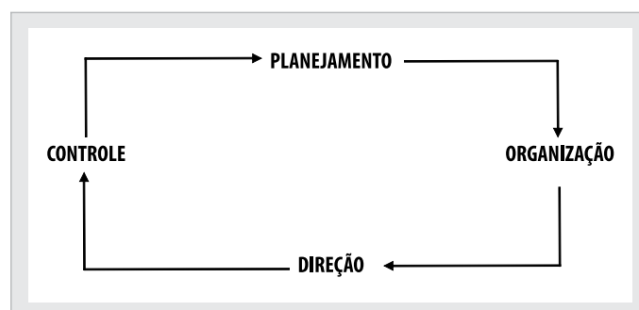
Os processos críticos, que são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional, encontram-se nos denominados processos gerenciais e finalísticos.

► Planejamento

A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa. A organização de uma empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos e visa ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos².

As funções de administração exercidas pelos executivos das empresas são interligadas. Observe a figura a seguir.

Funções da administração



https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Soares-3/publication/320024475_Estrutura_e_Processos_Organizacionais/links/59c95f04a6fdcc451d545e13/Estrutura-e-Processos-Organizacionais.pdf

² Soares, Thiago Coelho. Estrutura e processos organizacionais: livro didático / Thiago Coelho Soares; design instrucional João Marcos de Souza Alves, Marina Melhado Gomes da Silva. - Palhoça: UnisulVirtual, 2013.

Como mostra a figura acima, a administração é formada pelo processo de planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos membros da organização e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para atender aos objetivos estabelecidos.

O **Planejamento** determina a finalidade e os objetivos da organização e prevê atividades, recursos e meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado. Ele pode promover mudanças essenciais que podem melhorar o desempenho da organização.

Assim, a estrutura organizacional vai variando de acordo com o planejamento estratégico da organização, para poder se adequar aos seus objetivos.

Como uma das etapas do processo decisório, a etapa de planejamento é a avaliação das vantagens e desvantagens de cada alternativa. É necessário ter senso crítico para poder analisar as alternativas, para que realmente se escolha a melhor delas.

Tipos de planejamento nas empresas

Nível estratégico - substituição de produtos para se adequar ao mercado, nova filial;

Nível tático - divisão de uma área em duas (produção e técnica) para melhor administrar os recursos da empresa;

Nível operacional - alteração da estrutura organizacional.

A figura a seguir demonstra os tipos de planejamento nas empresas:



https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Soares-3/publication/320024475_Estrutura_e_Processos_Organizacionais/links/59c95f04a6fdcc451d545e13/Estrutura-e-Processos-Organizacionais.pdf

► Direção

A direção conduz e motiva pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançarem os objetivos organizacionais. Ela designa o processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus subordinados, liderando-os e comunicando-se com eles.

Enquanto as funções de planejamento, organização e controle são qualificadas de impessoais, a direção é um processo interpessoal que determina relações entre indivíduos. Isso porque a função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo é alcançado, por meio da orientação das operações que devem ser executadas.

É a função de direção que passa a se preocupar com que as operações sejam executadas e os objetivos atingidos. Para dirigir subordinados, o administrador deve motivar, comunicar e liderar, de modo situacional a cada indivíduo, grupo ou organização.

► Comunicação

A fim de atender aos seus desejos e manter seus membros informados do que está havendo e que possa afetar a satisfação dos desejos, o grupo desenvolve sistemas e canais de comunicação.

Comunicação horizontal e diagonal

Na estrutura tradicional, a comunicação deve ser acompanhada pela cadeia de comando. Assim, se um especialista precisa se comunicar com outra área, deve fazer isso por meio de seu superior, que passará a informação para o superior da outra pessoa.

Em ambientes dinâmicos, esse percurso pode ser danoso para a empresa, devido à demora da resposta. Por isso, passou-se a adotar a comunicação horizontal, de especialista para especialista, sem intermédio dos seus superiores, e a comunicação diagonal, em que o especialista procura o superior do outro departamento para obter a informação.

► Controle e avaliação

O controle compara os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados. Outra função do grupo é o controle social, pelo qual o comportamento dos outros é influenciado e regulado.

O controle social pode ser interno e externo. O controle interno é dirigido no sentido de fazer os membros do grupo surgirem em conformidade com sua cultura. Já o controle externo é dirigido para os que estão fora do grupo, tais como: governo, sindicato etc.

O executivo deve saber que a pressão do controle externo pode ser bastante forte, tal como quando uma greve ocorre.

Como etapa do processo decisório, na etapa de controle, avaliam-se os resultados da decisão. Assim, é necessário humildade, pois se os resultados não são os esperados, muitas vezes sai mais barato admitir o erro do que manter a decisão.